

أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة  
**The impact of ethical leadership dimensions on organizational integrity in The specialized hospital institution for mother and child in Djelfa**

بلقرع فاطنة

مخبر MQEMADD، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، f.belagra@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2023/05/20

تاريخ القبول: 2023/04/27

تاريخ الاستلام: 2023/01/21

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على تحقيق النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية من (100) عامل، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (440) عامل. وبعد التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (SPSS، Smartpls). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية بصفقتها متغير مستقل على النزاهة التنظيمية بصفقتها متغير تابع للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .
- لا توجد فروقات إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في وجود المتغيرات المعدلة (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي) عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، النزاهة التنظيمية، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

تصنيف JEL : M19، M54

**Abstract:**

This study aims to know the impact of the dimensions of ethical leadership on achieving organizational integrity in the specialized hospital institution for mother and child in Djelfa, through a field study using a questionnaire distributed to a random sample of (100) workers, out of the study population consisting of (440) workers. After analysis using appropriate statistical methods (SPSS, Smartpls). The study concluded a set of results, the most important of which are:

- There is an effect of moral leadership as an independent variable on organizational integrity as a dependent variable for workers in the specialized hospital institution for mother and child in Djelfa at a significant level  $(\alpha = 0.05)$ .
- There are no statistical differences in the impact of ethical leadership on organizational integrity in the presence of the modified variables (gender, age, experience, educational level, job classification) at a significant level  $(\alpha = 0.05)$ .

**Keywords:** Ethical leadership, organizational integrity, The specialized hospital institution for mother and child in Djelfa

**JEL Classification:** M54، M19

## 1. مقدمة:

أصبحت المنظمات اليوم مضطرة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتقدمة وحتى المتعلقة بأساليب واستراتيجيات التميز في الأداء وهذا لكي تضمن البقاء والاستمرار.

فالمنظمات تستطيع أن تواجه مشاكلها، وتحافظ على حظوظها في تحقيق أهدافها من خلال القيادات الإدارية القادرة على استثمار موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفعالية، وتعتبر المعيار الذي يحدد نجاح المنظمة لما لها من تأثير مباشر على العملية الإدارية.

وهنا ينبغي على المنظمات التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة وتبني أنماط قيادية جديدة في إطار أخلاقي إنساني، ومن بين هذه الأنماط "القيادة الأخلاقية" والتي تلعب دورا كبيرا في التأثير على العاملين داخل المنظمة، وتركز ضمن فلسفتها على المصداقية والثقة والعدالة في توزيع اتخاذ القرار بين الأفراد والاهتمام بهم أخلاقيا. بل أن التوجه الحديث للمنظمات يحتم وجود نظام قيمى يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في تقويم الممارسات السلوكية للعاملين.

في المقابل وتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية يقود هذا إلى تحقيق النزاهة التنظيمية والتي تؤكد فلسفتها على تجنب السلوكيات السلبية وغير القانونية والالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي، كما أنها ترتبط مع أفضل تميز لساعات الموارد البشرية والقيمة الأخلاقية. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة التي تحول توضيح درجة مساهمة القيادة الأخلاقية في تحقيق النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

### 1.1 إشكالية البحث:

من خلال ما سبق، تتمحور إشكالية الدراسة على قياس وتحليل الآثار التي يمكن أن تحدثها أبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، حيث يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا عبر إسقاطها ميدانيا، من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر دال إحصائيا للاهتمام بالعاملين على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة؟
- هل يوجد أثر دال إحصائيا للعدالة على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة؟
- هل يوجد أثر دال إحصائيا للمشاركة في السلطة على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة؟
- هل يوجد أثر دال إحصائيا لوجه الأخلاقي على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة؟
- هل يوجد أثر دال إحصائيا لوضوح الدور على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة؟

- هل توجد فروقات دالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية وتأثيرها على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، في وجود متغير معدل واحد على الأقل (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي) من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة؟

**2.1 فرضيات الدراسة:** بالاستناد إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقاً، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر دال إحصائي لأبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة. يمكن أن تجزء إلى أربع فرضيات فرعية لها هي:

- يوجد أثر دال إحصائي لاهتمام العاملين على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

- يوجد أثر دال إحصائي للعدالة على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

- يوجد أثر دال إحصائي للمشاركة في السلطة على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

- يوجد أثر دال إحصائي للتوجه الأخلاقي على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

- يوجد أثر دال إحصائي لوضوح الدور على النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروقات دالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية وتأثيرها النزاهة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة. في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة.

**3.1 أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- بناء إطار نظري ومعرفي عن متغيري الدراسة "القيادة الأخلاقية" و "النزاهة التنظيمية" من خلال الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة.

- توظيف الإطار الفكري لتشكيل أبعاد متغيري الدراسة "نموذج الدراسة" لاختبارها ميدانياً.

- اختبار العلاقة التأثيرية للقيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية والتي تساعد المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في تطبيق القيادة الأخلاقية وتعزيز النزاهة التنظيمية.

## 2. الإطار النظري للقيادة الأخلاقية:

## 1.2 مفهوم القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية هي شكل آخر من أشكال القيادة، إذ يتبع العاملون قائدا يتخذ قرارات أخلاقية صحيحة مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة، ويعتمد هذا النوع من القيادة على نظرية الأخلاق واختيار الصواب على الخطأ<sup>i</sup>.

كما تعتبر القيادة الأخلاقية إظهار للسلوك المناسب معياريا من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك للمرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار<sup>ii</sup>. حيث يعمل القادة الأخلاقيون كنماذج يحتذى بها للسلوك المناسب ويستخدمون المكافأة والعقاب لتحفيز السلوك الأخلاقي.

وينظر للقادة الأخلاقيين من منظورين: منظور **التعلم الاجتماعي**، على وفق هذا المنظور يتصرف المرؤوسين بشكل مشابه لقائدهم من خلال التقليد والتعلم القائم على الملاحظة<sup>iii</sup>.

ومن منظور **التبادل الاجتماعي** يرى أن المرؤوسين يركزون بشكل أكبر على معيار المعاملة بالمثل، ويرون أن المرؤوسين على استعداد للمعاملة بالمثل عندما يعاملهم قائدهم بإنصاف وباهتمام<sup>iv</sup>.

كما عرفها **(Davies & Ellison)** بأنها كل ما يتسم به المديرين والقادة نتيجة الخبرات التي مرو بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى نشر روح التفاؤل والتحدى<sup>v</sup>.

وعرفها **(Jay Gerald, R.Rowe)** بأنها نموذج السلوك المقبول من أجل خلق آليات ثقافية ومادية تشجع السلوك الأخلاقي<sup>vi</sup>.

كما يتم وصف القيادة الأخلاقية بأنها تشمل السمات (أي الشخص المعنوي) والسلوك (أي المدير الأخلاقي)، حيث يمكن للقيادة الأخلاقية أن تعكس من خلال سمات القائد مثل النزاهة والمسؤولية الاجتماعية والإنصاف والاستعداد للتفكير في عواقب أفعال الفرد. ومع ذلك تنعكس القيادة الأخلاقية أيضا من خلال سلوكيات محددة، حيث يعزز القادة الأخلاقيين في مكان العمل<sup>vii</sup>.

مما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- أن القيادة الأخلاقية تقوم على بعدين هما: بعد يسمى التزام القادة أخلاقيا، والبعد الآخر تابع من مسؤوليته الاجتماعية عن أفراد المؤسسة، ويتمثل ذلك في تشجيع المرؤوسين على السلوكيات الأخلاقية.
- يوصف القائد بأنه قائد أخلاقي حيث يتحلى بالقيم الأخلاقية، وينعكس ذلك على سلوكياته وتعاملاته، وعلاقته مع الآخرين، فالقيم الأخلاقية متطلب مهم يجب توافره لكي يسلك القائد بشكل أخلاقي.

## 2.2 أبعاد القيادة الأخلاقية:

يمكن فهم نموذج القيادة الأخلاقية هذا بمصطلحات أكثر واقعية من خلال بعد سلوكي ثلاثي<sup>viii</sup>:

✓ **عدالة القائد:** تشير إلى أن تكون عادلا وجديرا بالثقة والصدق بمعنى أن القادة الأخلاقيين يعاملون الآخرين باحترام. ولا يفرقون بين الآخرين ويتخذون قرارات عادلة.

- ✓ سلوك تقاسم السلطة: القائد الذي ينص على إعطاء الاستقلالية للمرؤوسين، والاستمتاع إلى اقتراحاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.
- ✓ توضيح الدور: الإشارة إلى العمل بوضوح، وتوضيح التوقعات، والتواصل الصريح من أجل السماح للمرؤوسين بفهم ما هو متوقع منهم.

في حين حددت دراسة (Kalshoven) سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي ix:

- العدالة: عدم ممارسة المحاباة، التعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة.
- المشاركة في السلطة: السماح للمرؤوسين بأن يكون لهم رأي في صنع القرار والاستمتاع إلى أفكارهم واهتماماتهم.
- وضوح الدور: توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء.
- التوجه الأخلاقي: شرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي ومكافأته.
- التوجه بالعاملين: رعاية واحترام ودعم المرؤوسين.
- النزاهة: ثبات الأقوال والأفعال، الوفاء بالوعد.
- الاهتمام بالاستدامة: الاهتمام بالبيئة وتحفيز إعادة التدوير.

### 3. الإطار النظري للنزاهة التنظيمية:

#### 1.3 مفهوم النزاهة التنظيمية:

تعرف النزاهة التنظيمية على أنها إجراءات تنظيمية تتوافق مع القيم الأخلاقية أو المقبولة اجتماعيا، وإظهار القيم المتوافقة مع بيئتها الخارجي<sup>x</sup>.

والنزاهة التنظيمية تتطلب ألا يتم تبني القيم بشكل رمزي فحسب. بل يتم تضمينها أيضا بعمق في العمليات الفنية والهياكل الاجتماعية للمنظمة. هذا أمر حيوي إذا كانت المنظمة تريد متابعة التزاماتها القيمة (أي التصرف بنزاهة)، لذلك فإننا نصور النزاهة التنظيمية على أنها الترابط بين القيم الأخلاقية التي تتبناها الإدارة العليا رسميا والقيم المضمنة التي تنعكس في الهياكل والأنظمة التنظيمية الرسمية والتي تشاركها الأعضاء في الروتين التنظيمي والمعتقدات والرموز والقيم التي يتم تفعيلها في الإجراءات التنظيمية<sup>xi</sup>.

ويرى (Guido Palazzo) أن النزاهة التنظيمية تشير إلى النزاهة الأخلاقية للفاعلين الفرديين، والجودة الأخلاقية لتفاعلهم بالإضافة إلى المعايير المهيمنة وروابط الأنشطة، وإجراءات صنع القرار والنتائج داخل المنظمة وتتجاوز النزاهة التنظيمية الإدارة في النظام وهي أكثر من مجرد وجود أفراد يتمتعون بشخصيات جيدة داخل المنظمة،

إن وجود مديريين "جيدين" هو بالتأكيد شرط مسبق للنزاهة التنظيمية لكنه لا يمنع المنظمات من الحصول على نتائج أخلاقية سيئة، فخطر السلوك التنظيمي المنحرف لن ينخفض إلى الصفر، وقد يكون في بعض الأحيان مشكلة<sup>xii</sup>.

هناك مفهومان رئيسيان يشكلان أساسا منهم الأفراد العاملين للنزاهة التنظيمية وهما<sup>xiii</sup>:

➤ الالتزام بالقواعد: حيث تشير النزاهة التنظيمية إلى الموامة على مستوى المنظمة مع قواعد السلوك وإجراءات الخدمة العامة.

➤ تطبيق قيم العمل: حيث تشير النزاهة التنظيمية إلى العمل بمجادية وشفافية ومصداقية في العمل، من حيث توزيع المكافآت والعقوبات بالتساوي بغض النظر عن موقف الفرد.

ويرى (Fuerst & Luetge) أن مفهوم النزاهة مرتبط بأربعة أبعاد المعنى: الولاء والصلاح والتكامل والكمال، وأنه لا يجب أن يتم الخلط بين النزاهة والاستقامة، فالنزاهة هي مجموعة معقدة من الفضائل الأخلاقية<sup>xiv</sup>. وحسب (Fuerst & Luetge) تنقسم النزاهة التنظيمية إلى قسمين<sup>xv</sup>:

✓ يمكن رؤيتها من خلال القرارات أو الإجراءات من قبل أعضائها (الإجراءات الفردية).

✓ يمكن رؤيتها من خلال عمل المنظمة نفسها (الإجراءات التنظيمية).

وعرفها (Santoro) بأنها المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات الغير مرغوب بها أو غير القانونية والتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهنة<sup>xvi</sup>.

وعرفها (الطائي وآخرون) بأنها تعد عملية امتداد للقيم الأخلاقية الايجابية والتي تنعكس على أعمال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الإداري وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها العملاء ووفق المعايير الأخلاقية السائدة<sup>xvii</sup>.

### 2.3 نماذج النزاهة التنظيمية:

قدم العديد من الباحثين في سبيل توضيح رؤيتهم للنزاهة التنظيمية عدد من النماذج توضح كيفية تحقيقها وما هي مكوناتها وأبعادها، سنركز على عرض بعض وأهم هذه النماذج:

**1.2.3 نموذج (BAXTER JIM & Other):** حسب هذا النموذج تتكون النزاهة التنظيمية من أربعة أبعاد أساسية التكامل الذاتي وتكامل الشخصية، القيم الأخلاقية، الهوية، الوقوف على شيء ما<sup>xviii</sup>:

#### أ- تكامل الشخصية:

- يتصرف الأفراد ويتحدثون باستمرار (باتساق).
- تظهر المنظمات سلوكيات وعمليات متنسقة.

#### ب- القيم الأخلاقية:

- يتصرف الأفراد على أساس الالتزامات الأخلاقية.
- المنظمات لديهم القيم الأخلاقية الراسخة.

#### ج- الهوية:

- الأفراد يعرفون أنفسهم من خلال الالتزامات الأخلاقية.
- المنظمات لديها روح أو علامة تجارية أخلاقية معترف بها.

#### د- الوقوف على شيء ما:

- يتحدث الأفراد عن قيمهم.
- تدارك المنظمات السياق الاجتماعي الذي تعمل فيه.

2.2.3 نموذج (Young): حسب Young النزاهة التنظيمية هي مزيج من السمات والإجراءات التي تجعل الأفراد والمنظمات متماسكة ومتسقة ومن المحتمل أن تكون أخلاقية وأكد على أن النزاهة التنظيمية لها بعدين أساسيين هيكلية وأخلاقي<sup>xix</sup>:

أ- النزاهة الهيكلية (Structural Integrity): يقصد بها الاتساق والتماسك بين الكيانات المختلفة (تعتمد على المواد المتسقة الثابتة).

ب- النزاهة الأخلاقية (Ethical Integrity): يقصد بها القوة الأخلاقية التي تنتج من الهياكل السليمة وهي مرتبطة بالفضائل التنظيمية.

3.2.3 نموذج (Moon & Hamilton): حيث هذا النموذج للنزاهة التنظيمية ثمانية أبعاد أساسية، وقد قسمت هذه الأبعاد إلى (16) من العوامل التي تسهم في تقديم نموذج شامل للنزاهة التنظيمية<sup>xx</sup>:

أ- المهام الحرجة (Critical Task): تواجه المنظمات العديد من الأعمال وقد تتضمن هذه الأعمال حرجة فلا بد من العمل عليها لأجل التماشي مع التغيرات الحاصلة وهذه المهام الحرجة ستعود إلى:

- إعادة تصميم النظام والمعدات.
- السيطرة على البيئة المهمة.

ب- الإشراف القيادي (Leadership Supervision): أي منظمة نزيهة هي منظمة لديها قيادة ذات فلسفة أخلاقية وتتطلب: القدرة على الإشراف، وإعادة تصميم الأعمال.

ج- التركيز على العملية (Focus On Process): التركيز على العمليات والإجراءات.

د- التركيز على ضمان الكفاءة (Focus On Ensuring Competence): يعتمد على الآتي:

- استخدام استراتيجيات التوظيف الصحيح.

- إعداد جداول تدريب متنوعة.

- العمل على تقسيم كافة العاملين.

هـ- عبء المورد البشري (Workload HR): يجب:

- تحديد مستويات القوى البشرية من أجل السيطرة على الإرهاق والقلق.

و- الاتصالات والثقة (Communication And Trust):

- وجود اتصال فعال باتجاهين.

- ثقة متبادلة بين الطرفين.

ز- التعلم والتحسين المستمر (Learning And Continuos Improvement).

ي- التغيير (Change): الاستعداد لعمليات إدارة التغيير.

4. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: تحتم هذه الدراسة بتقييم أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على تحقيق النزاهة التنظيمية للعاملين، وذلك

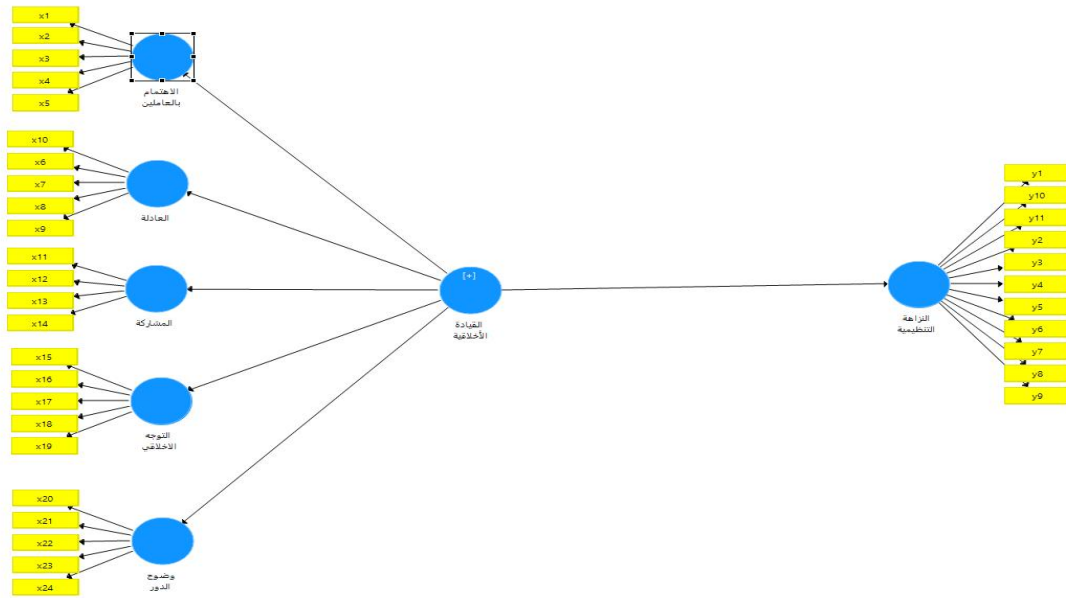
بدراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (طبيب، ممرض، إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) والبالغ

عددهم 440 عامل، وتم أخذ عينة عشوائية تمثل (22.72%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع 100 استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (62) استبانة أي ما نسبته 62%.

#### 2.4 أنموذج الدراسة:

يقوم نموذج الدراسة على دراسة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على النزاهة التنظيمية لدى العاملين، وهذا انطلاقاً من الدراسات السابقة في هذا الميدان على أساس النماذج لمختصين والباحثين في مثل هذا الحالات، وكل ذلك مما يتوافق مع الفرضيات المنطلق منها وكذلك مع أهداف الدراسة والدراسات السابقة، وذلك بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية. ولتوضيح أكثر حول نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى (PLS) وبالاستعانة ببرنامج (Smartpls نسخة 3.0) نستعين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (01): النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات (Smartpls)

من خلال الشكل السابق، يتركز النموذج البنائي للدراسة على حالتين للمتغيرات الدراسة، بدأ بالمتغير المستقل والذي يمثل القيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة: (الاهتمام بالعاملين، العدالة، المشاركة في السلطة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور) التي تقدمها والمتغير التابع الممثل في النزاهة التنظيمية.

#### 3.4 مرتكزات أداة الدراسة:

بغية التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية وبالاعتماد على الدراسات السابقة المقدمة من طرف الباحثين المختصين في مجال البحث، قمنا بتصميم استبانة خاصة بالموظفين.

وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد؛ تم إدخال بيانات استبانة باستخدام برنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss إصدار 25)، وتم التحليل باستخدام نفس البرنامج وكذا برنامج النمذجة بالمعادلات البنائية (smartpls النسخة 3).



وقد تم تصميم الاستبانة وتقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي:

#### الجدول رقم (01): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	العدد	رقم العبارات	الرمز
القيادة الأخلاقية	الاهتمام بالعاملين	العبارات من 1 إلى 5	من X1 إلى X5
	العدالة	العبارات من 6 إلى 10	من X6 إلى X10
	المشاركة في السلطة	العبارات من 11 إلى 14	من X11 إلى X14
	التوجه الأخلاقي	العبارات من 15 إلى 19	من X15 إلى X19
	وضوح الدور	العبارات من 20 إلى 24	من X20 إلى X24
النزاهة التنظيمية	العبارات من 24 إلى 35	من Y1 إلى X11	

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء معلومات الاستبيان

من خلال ما سبق وفيما يخص سلم القياس المستعمل لعبارات الدراسة الخاصة بالمحاور الأساسية للدراسة القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية فقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعاً واستعمالاً من طرف الباحثين والمتخصصين في كثير الدراسات، حيث أشاروا إلى أن هذا المقياس يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً، لأنه سهل الإعداد والتفسير، وسهل الاستخدام من قبل الأفراد المستقيمين.

#### 4.4 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، إذ يقيس مدى التناسق في الإجابات المستجوبين على الأسئلة الموجودة في المقياس كما يمكن تفسير ألفا كرونباخ بأنها عامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمة على درجة ارتفاع ثبات ويتراوح ما بين (0) و (1) ويكون قيمته مقبولة عند 70 % وما فوق. وفيما يلي نتائج قيم ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية لجميع أفراد العينة المدروسة من خلال الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (02): نتائج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ للدراسة
01	القيادة الأخلاقية	24	0.922
02	النزاهة التنظيمية	11	0.746
	كل العبارات	35	0.918

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت 0.9، حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل 0.918 مما يعني أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال إن تم إعادة توظيف الأداة مرة أخرى في نفس الظروف، كما تتميز أيضاً بتناسق داخلي كبير بين العبارات والمحاور التي تكونها والجدير بالذكر هنا، أن كل المحاور الأساسية للدراسة (القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية)، تتميز هي أيضاً بثبات عال، حيث كانت قيمة لها هي 0.922 و 0.746 على التوالي، الأمر الذي يبعث اطمئناناً أكثر في الاعتماد على أداة القياس لمتغيرات الدراسة.

5.4 تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة: ويمكن تمكين هذه الخصائص من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

العنوان	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
الجنس	ذكر	23	37.1	37.1
	أنثى	39	62.9	100
العمر	أقل من 30 سنة	8	12.9	12.9
	من 31 الى 40	39	62.9	75.8
	من 41 الى 50	9	14.5	90.3
	51 سنة فأكثر	6	9.7	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	22.6	22.6
	من 5 الى 15 سنة	39	62.9	85.5
	من 16 الى 25 سنة	7	11.3	96.8
	26 سنة فأكثر	2	3.2	100
المستوى التعليمي	تقني - تقني سامي	10	16.1	16.1
	جامعي	26	41.9	58.1
	دارسات عليا	9	14.5	72.6
	أخرى	17	27.4	100
التصنيف الوظيفي	طبيب	1	1.6	1.6
	ممرض	19	30.6	32.3
	إطار سامي	6	9.7	41.9
	إطار	17	27.4	69.4
	عون تحكم	4	6.5	75.8
	عون تنفيذ	15	24.2	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

#### 6.4 تحليل نتائج نموذج الدراسة:

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج (smartpls)، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج ( $GOF, Q^2, F^2, R^2$ ) وتدعى أيضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة في تبني أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال اختبار النموذج بشكل عام وقبوله أو رفضه حسب الأطر والمجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصين في هذا المجال، حيث تقدم صور أكثر وضوحا عن مدى ملائمة نموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

#### 1.6.4 أدلة صدق التقارب:

صدق التقارب هو ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، فمعايير تقييم صدق التقارب هي: معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، وبعد المعالجة تم التوصل إلى النتائج التالية لجميع العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج أدلة صدق التقوالب

المؤشر	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE
معدل القبول	-	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%
الاهتمام بالعاملين	X1	0.539	0.924	0.753
	X2	0.896		
	X3	0.882		
	X4	0.916		
	X5	0.769		
العدالة	X6	0.782	0.788	0.556
	X7	0.555		
	X8	0.815		
	X9	0.708		
	X10	0.664		
المشاركة	X11	0.797	0.834	0.557
	X12	0.714		
	X13	0.740		
	X14	0.751		
التوجه الأخلاقي	X15	0.796	0.867	0.567
	X16	0.702		
	X17	0.832		
	X18	0.716		
	X19	0.709		
وضوح الدور	X20	0.575	0.895	0.682
	X21	0.839		
	X22	0.816		
	X23	0.852		
	X24	0.794		
النزاهة التنظيمية	Y1	0.404	0.916	0.578
	Y2	0.651		
	Y3	0.208		
	Y4	0.762		
	Y5	0.726		
	Y6	0.778		
	Y7	0.849		
	Y8	0.749		
	Y9	0.728		
	Y10	0.737		
	Y11	0.748		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات (smartpls3)

أ- معامل التحميل (Factor Loading): معامل التحميل الخارجي للمشر يجب أن يفوق قيمته 0.708، لأن هذا الرقم التربيعي (0.7082) يساوي 0.50، وهذا يعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن فيه كفاية إلى 0.708 لتكون مقبولة، وعليه كحد أدنى يجب أن تكون التحميلات الخارجة لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.7. ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات (المقاييس) العبارات (x1، x7، x10، x20، y1، y2، y3) معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات، لأن تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

ب- الموثوقية المركبة (composite reliability): معيار ألفا كرونباخ حساسة لعدد من العناصر في المقياس، وعموما تميل إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، ويمكن استخدامه كمقياس أكثر تحفظا لموثوقية الاتساق الداخلي، وعليه نطبق مقياس ملاءم ومختلف عن الموثوقية الاتساق الداخلي، ويشار إليه بالموثوقية المركبة (CR)، ويأخذ هذا المقياس للاعتماد في الحساب مختلف التحميلات الخارجية لمتغيرات المؤشر.

تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ، على وجه التحديد، قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر تقدما من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة، والقيم التي تزيد فوق 0.95 ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء، ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات زائدة عن الحاجة.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

ج- متوسط التباين المستخرج: متوسط التباين المستخرج (AVE) هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء، ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة لمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة (AVE) البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة (AVE) التي تقل عن 0.5 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدال من التباين المفسر في البناء.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) المعنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.5، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة من بعضه البعض.

#### 2.6.4 أدلة صدق التمايز (Discriminant validity)

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي هما:

أ- مؤشر التوافق (cross loading): نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول أن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (04): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

العبارات	الاهتمام بالعاملين	العدالة	المشاركة	التوجه الأخلاقي	وضوح الدور	النزاهة التنظيمية
X2	0.896	0.537	0.463	0.533	0.441	0.495
X3	0.882	0.520	0.457	0.501	0.447	0.496
X4	0.916	0.546	0.463	0.509	0.456	0.524
X5	0.769	0.468	0.464	0.378	0.362	0.418
X6	0.519	0.782	0.530	0.521	0.435	0.440
X8	0.467	0.815	0.388	0.466	0.479	0.403
X9	0.331	0.708	0.416	0.411	0.383	0.321
X11	0.432	0.504	0.797	0.461	0.469	0.504
X12	0.269	0.367	0.714	0.432	0.394	0.225
X13	0.442	0.433	0.740	0.502	0.479	0.577
X14	0.422	0.473	0.751	0.505	0.486	0.607
X15	0.564	0.475	0.551	0.796	0.527	0.638
X16	0.428	0.463	0.372	0.702	0.422	0.501
X17	0.396	0.540	0.616	0.832	0.448	0.633
X18	0.407	0.440	0.417	0.716	0.396	0.481
X19	0.276	0.444	0.413	0.709	0.483	0.362
X21	0.297	0.428	0.443	0.496	0.839	0.376
X22	0.386	0.472	0.498	0.460	0.816	0.359
X23	0.465	0.432	0.590	0.492	0.852	0.525
X24	0.465	0.579	0.490	0.548	0.794	0.539
Y4	0.459	0.501	0.494	0.536	0.356	0.762
Y5	0.441	0.369	0.448	0.527	0.280	0.726
Y6	0.431	0.452	0.471	0.637	0.395	0.778
Y7	0.569	0.484	0.592	0.634	0.514	0.849
Y8	0.305	0.340	0.456	0.431	0.351	0.749
Y9	0.413	0.290	0.483	0.451	0.441	0.727
Y10	0.383	0.379	0.492	0.570	0.451	0.737
Y11	0.354	0.347	0.537	0.460	0.534	0.748

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا نأخذ مثال على ذلك في محور الاهتمام بالعاملين نأخذ العبارة رقم X3 قيمتها 0.882 وإذا لاحظنا نجدها أعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، وأيضا مثال آخر نأخذ العبارة رقم Y7 نجدها كذلك أعلى قيمة في ذلك السطر وهي 0.849 والتي تنتمي إلى محور النزاهة التنظيمية ونقول إن هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

ب- ارتباط المتغير (variable correlation): نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell- Larcker، أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

وضوح الدور	النزاهة التنظيمية	المشاركة	العدالة	التوجه الأخلاقي	الاهتمام بالعاملين	
					0.868	الاهتمام بالعاملين
				0.753	0.557	التوجه الأخلاقي
			0.746	0.628	0.598	العدالة
		0.746	0.599	0.638	0.531	المشاركة
	0.760	0.656	0.525	0.705	0.559	النزاهة التنظيمية
0.826	0.550	0.615	0.581	0.606	0.493	وضوح الدور

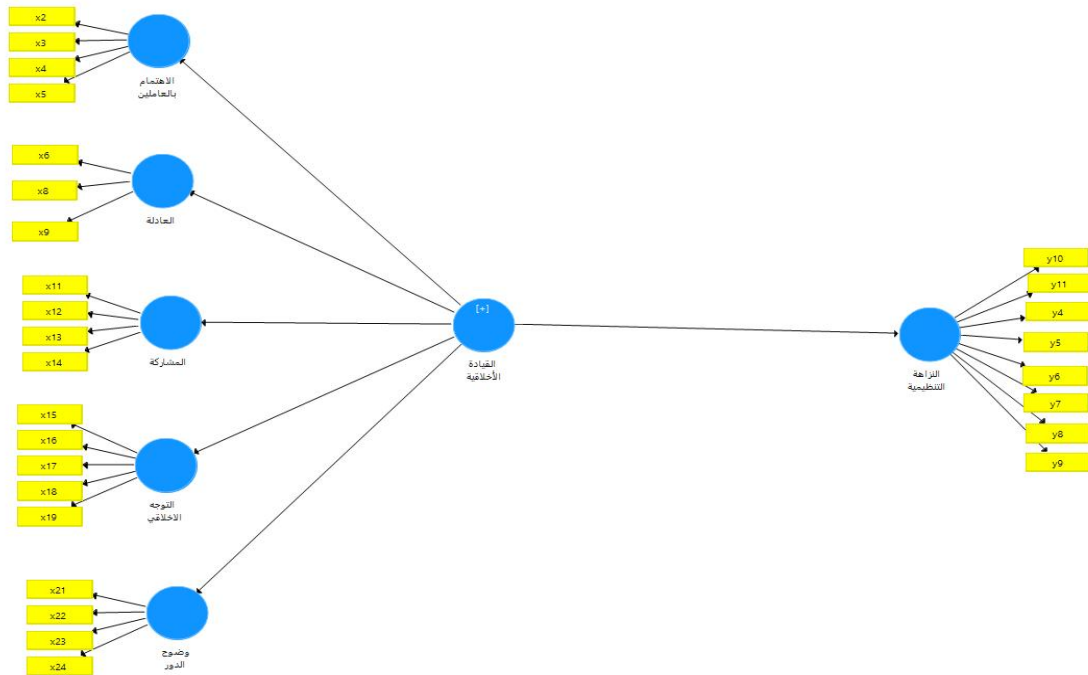
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وأن المتغيرات مستقلة بذاتها. وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على النموذج الدراسة.

#### 7.4 تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة:

1.7.4 النموذج البنائي للدراسة: والشكل الموالي يوضح ذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد استبعاد العبارات المشوشة .

الشكل رقم (02): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

2.7.4 مؤشرات جودة النموذج: قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتمثل هذه المؤشرات في: ( $R^2$ ،  $F^2$ ،  $Q^2$ ،  $GOF$ )، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها نتقل إلى اختبار صحة الفرضيات.

أ- مؤشر معامل التحديد  $R^2$ : المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة  $R^2$ )، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. ولأن  $R^2$  هو لرابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة. وللتوضيح أكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج مؤشر معامل التحديد ( $R^2$ )

الملاحظة	النتيجة	المحور
متوسطة	0.551	النزاهة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بها التي تم الإشارة لها مسبقاً، وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة لها أثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

ب- مؤشر حجم التأثير  $F^2$ : بالإضافة إلى تقييم  $R^2$  قيم لجميع البنى الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير  $F^2$ ، وهو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (08): نتائج مؤشر حجم التأثير ( $F^2$ )

الملاحظة	النتيجة	المحور
عالي جدا	1,229	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل القيادة الأخلاقية لها أثر عالي بمقدار 1.229 على المتغير تابع أي النزاهة التنظيمية، ومنه نستنتج من خلال حجم التأثير أن هناك أثر للمتغير المستقل متمثل في القيادة الأخلاقية على المتغير التابع متمثل في النزاهة التنظيمية.

ج- نتائج مؤشر القدرة التنبؤية  $Q^2$ : يجب أن نستخدم قيمة  $Q^2$ ، ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، في النموذج الهيكلي تشير قيم  $Q^2$  أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية ( $Q^2$ )

الملاحظة	النتيجة	المحور
جيدة جدا	0.305	النزاهة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة  $Q^2$  أكبر من 0، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ وقياس المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية) على التنبؤ بالمتغير التابع (النزاهة التنظيمية) جيدة جدا مما يدل على هناك أثر واضح للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابع.

د- مؤشر المطابقة جودة (GOF): وهذا المؤشر يقيس إمكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب هذا المؤشر دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

الجدول رقم (10): نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)

المحور	R <sup>2</sup>	AVE
النزاهة التنظيمية	0.551	0.578

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

$$GOF = \sqrt{(0.551 \times 0.578)} = 0.564$$

وبعد إجراء الحسابات اللازمة تحصلنا على نتيجة GOF وهي 0.564 وهي جد ممتازة ونقول إن جودة نموذج الدراسة جد عالية. 3.7.4 اختبار فرضيات الدراسة: سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، بالاعتماد على مخرجات برنامج (smartpls)، وكانت النتائج كالتالي:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)	القرار
القيادة الأخلاقية → النزاهة التنظيمية	0.743	0.053	14.041	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أنه يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية بصفقتها متغير مستقل على النزاهة التنظيمية بصفقتها متغير تابع للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجللفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، لأن قيمته الاحتمالية هي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05. ومنه نجزئ المتغير المستقل للتعرف على أي أبعاد المتغير المستقل لها أثر على المتغير التابع:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)	القرار
الاهتمام بالعاملين ← النزاهة التنظيمية	0.146	0.125	1.174	0.241	رفض الفرضية
العدالة ← النزاهة التنظيمية	-0.066	0.031	0.501	0.617	رفض الفرضية
المشاركة ← النزاهة التنظيمية	0.350	0.141	2.482	0.013	قبول الفرضية
التوجه الأخلاقي ← النزاهة التنظيمية	0.414	0.141	2.928	0.004	قبول الفرضية
وضوح الدور ← النزاهة التنظيمية	0.059	0.111	0.527	0.599	رفض الفرضية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

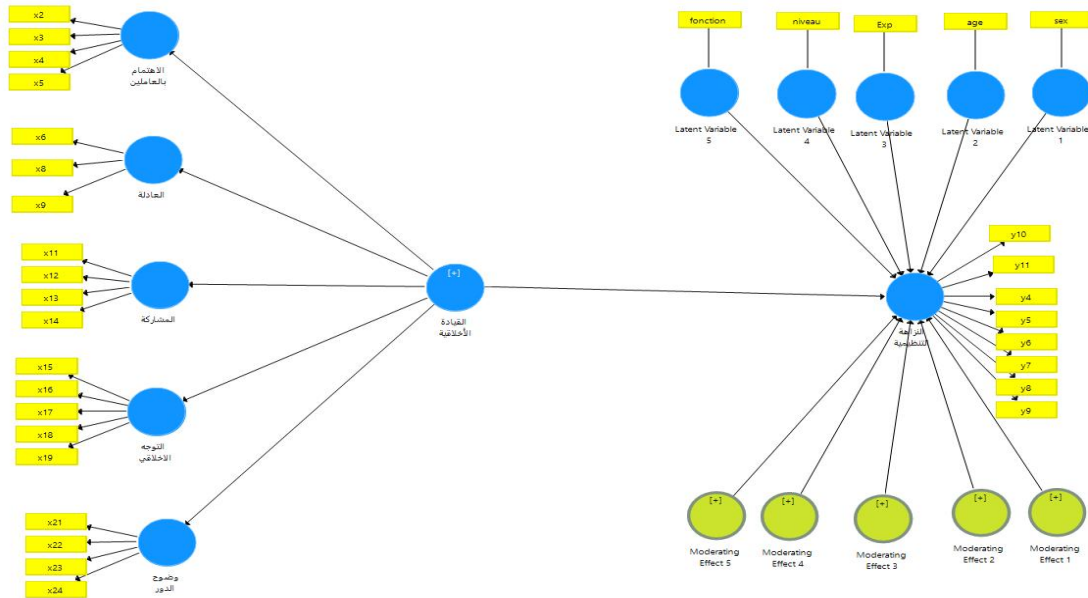
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا انه يوجد تأثير لكل من (المشاركة في السلطة، التوجه الأخلاقي) بصفته أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية بصفته متغير تابع لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لأن قيمته الاحتمالية هي 0.013، 0.004 على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوي 0.05، ومنه نقبل الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة القائلة أنه يوجد أثر للمشاركة في السلطة والتوجه الأخلاقي على النزاهة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

أما الأبعاد (الاهتمام بالعاملين والعدالة ووضوح الدور) لا يوجد لها تأثير على النزاهة التنظيمية بصفته متغير تابع لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لأن قيمتهم الاحتمالية هي (0.241، 0.617، 0.599) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوي 0.05، ومنه نرفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والخامسة القائلة أنه يوجد أثر للاهتمام بالعاملين والعدالة ووضوح الدور على النزاهة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

ومما سبق نستنتج أن أثر القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية كان من خلال بعدين هما المشاركة في السلطة والتوجه الأخلاقي، بينما باقي الأبعاد (الاهتمام بالعاملين، العدالة، ووضوح الدور) لم يكن لها تأثير.

ب- دراسة أثر المتغيرات المعدلة واختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروقات): يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات المعدلة ولمتمثلة في: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي)

الشكل رقم (03): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
الجنس ← النزاهة التنظيمية	0.012	-0.007	0.107	0.114	0.909
العمر ← النزاهة التنظيمية	-0.077	-0.121	0.194	0.397	0.691
الخبرة ← النزاهة التنظيمية	-0.245	-0.217	0.273	0.898	0.370
المستوى التعليمي ← النزاهة التنظيمية	0.022	0.023	0.115	0.194	0.846
التصنيف الوظيفي ← النزاهة التنظيمية	-0.078	-0.106	0.129	0.607	0.544

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير الجنس كانت **0.909** وبالتالي هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). أي أنه لا يوجد توجد فروقات إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في وجود متغير الجنس باعتباره متغيراً معدلاً في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). وكذلك باقي المتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي)، كلها تفوق المستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). وبالتالي لا تقبل باقي الفرضيات أي لا توجد فروقات إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في وجود متغير معدلاً في العلاقة بينهما لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجللفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

## 5. الخاتمة

من خلال الدراسة التي أجريت والمتعلقة باستكشاف أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على تحقيق النزاهة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

## 1.5 نتائج الدراسة:

- للقيادة الأخلاقية العديد من الخصائص التي تشير إلى أنها تمكن سلوك القائد مثل الاهتمام بالأفراد، تشجيع المشاركة في صنع القرار، والعمل كنموذج يحتذى به من خلال أفعالهم المرئية والتواصل بانتظام حول الأخلاق والقيم.

- المنظمات التي تتوافق نزاهتها مع أهدافها تكون أكثر نجاحا وتقدما، حيث أن النزاهة تخفض الفرص لارتكاب الانتهاكات وتكشف السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات وتمكنها من الاستجابة لتوقعات أفراد المجتمع.

- من خلال نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام (Smartpls) تبين أنه يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية بصفته متغير مستقل على النزاهة التنظيمية بصفته متغير تابع للعاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

- من خلال نتائج (Smartpls) تبين لنا أنه يوجد تأثير لكل من (المشاركة في السلطة، التوجه الأخلاقي) بصفته أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية بصفته متغير تابع في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى معنوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه نقبل الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة.

- من خلال نتائج (Smartpls) تبين أن أبعاد القيادة الأخلاقية التالية (الاهتمام بالعاملين، العدالة، ووضوح الدور) لا يوجد لها تأثير على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه نرفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والخامسة.

- من خلال نتائج (Smartpls) تبين أنه لا توجد فروقات إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في وجود متغير المتغيرات المعدلة (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية.

## 2.5 التوصيات: وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة:

- ضرورة قيام القادة بتدعيم قدرة العاملين في تطبيق مبادئ الأخلاق من خلال تحقيق العدالة والعمل على تلبية كافة متطلبات الوظيفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف المستويات الإدارية.

- تنمية القدرات المعرفية للقيادات والعاملين بمفهوم وأهمية القيادة الأخلاقية والحث على ممارسة السلوك الأخلاقي وذلك من خلال البرامج التدريبية والندوات، بالإضافة إلى ربط المكافآت والحوافز بالتزام بالسلوك الأخلاقي؛

- ضرورة الاهتمام بالعاملين من طرفا القيادات وذلك من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية والتعامل معهم بعدل ومساواة، والوفاء بوعودهم اتجاههم؛

- ضرورة توجي النزاهة في كل الممارسات والإجراءات والالتزام بالقواعد المكتوبة والمعلنة التي تطبق على الجميع بحيادية؛

- نشر القواعد والممارسات التنظيمية التي تدعم وتشجع العاملين على السلوكيات الإيجابية كالتفاوض والتعاطف والثقة؛

- تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار لأنها تعمل على تحسين العلاقة بين القادة والعاملين، وهذا ينعكس على تعزيز النزاهة التنظيمية.

6. الهوامش والمراجع:

- <sup>i</sup> - Amin, Hastyar Hiwa Hama And Durmaz Osman And Demir Salim, **Leadership Styles And Their Effects On Organizational Effectiveness**, Black Sea Journal Of Management And Marketing, Vol.2, No. 2 ,(2021), p: 29.
- <sup>ii</sup>- Michael E. Brown,& Linda K. Treviño, & David A. Harrison, **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, (2005), p: 12.
- <sup>iii</sup> - Karianne Kalshoven, & Deanne N. Den Hartog, & Annebel H.B. De Hoogh, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, (22), 2011, p: 52 .
- <sup>iv</sup>- Ibid, p: 52.
- <sup>v</sup> - Davies, B. & Ellison, L. **School Leadership in the 21st century: Developing a strategic approach**, (2nd Edition), Oxford, UK: RoutledgeFamer – Taylor & francis Group, (2005) , p: 22.
- <sup>vi</sup> - Jay Gerald, R. Rowe, **ETHICAL LEADERSHIP AND ETHICAL BEHAVIOR IN THE LARGE PUBLICLY TRADED UNITED STATES-BASED BANKS**, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, 2018, p : 03.
- <sup>vii</sup> - Hadi Teimouri, Seyed Hasan Hosseini & Amirreza Ardeshiri, **The role of ethical leadership in employee psychological well being (Case study: Golsar Fars Company)**, Journal of Human Behavior in the Social Environment, VOL. 28, NO. 3, 2018, p : 358.
- <sup>viii</sup> - Azar Kaffashpoor & Samaneh Sadeghian, **The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad)**, BMC Nursing, VOL.19, NO.111, (2020), p: 02.
- <sup>ix</sup>- Karianne Kalshoven, & Deanne N. Den Hartog, & Annebel H.B. De Hoogh, **OP.CIT**, p: 54 .
- <sup>x</sup> - TIMO L. FIORITO, MICHEL L. EHRENHARD, **UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL INTEGRITY FROM AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE**, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 28, August 2019, p: 01.
- <sup>xi</sup>- Ibid, p: 02.
- <sup>xii</sup> - Guido Palazzo, **Organizational Integrity – Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations**, Corporate Ethics and Corporate Governance, p : 113.
- <sup>xiii</sup> - De Souza, M. N. M., **Organizational Integrity and Corruption Decision-Making in The Ghanaian Public Service**, Doctoral dissertation, University of Ghana, (2020), p: 38.
- <sup>xiv</sup> -Fuerst, M. J., & Luetge, C., **The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach**, Business Ethics, the Environment & Responsibility. 00, (2021), p: 03.
- <sup>xv</sup> -Ibid, p: 05.
- <sup>xvi</sup>- Santoro ,M, **Beyond Codes Of Conduct And Monitoring ; An Organizational Integrity Approach To Global Practices**, Human Rights ,Vol 25 ,No 2, (2003), p: 410.
- <sup>xvii</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري – دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشراف-، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (03)، العدد (02)، 2017، ص: 284.
- <sup>xviii</sup> - BAXTER JIM & Other, **Real Integrity: Practical Solutions for Organizations Seeking to Promote and Encourage Integrity**, ICAEW THOUGHT LEADERSHIP Chartered Accountants Hall , London, p: 23.
- <sup>xix</sup> - Young Robert .B, **Advancing the Integrity of Professional Practice Summer 2011 : New Directions for Student Services**, John Wiley & Sons Ltd, No 135, 2012, p :05.
- <sup>xx</sup> - Moon ,G.& Hamilton ,W, **Developing An Organizational Integrity Framework For Nuclear Safety**, Cogntech Work, 2013, p: 40.